

El Desafío de los Valores del Ejército

Mayor Kenneth Tarcza, Ejército de los EE.UU.

SUMINISTRAR a cada soldado una tarjeta de Valores del Ejército es fácil pero los líderes deben asegurar conformidad—demostración consistente de los Valores del Ejército por parte de todos los soldados. El Manual de Campaña (*FM*) del Ejército de los EE.UU. 22-100, *Army Leadership*, establece de manera clara que en relación a los valores, la interiorización de los mismos en vez de su demostración es la meta.¹ La memorización de definiciones no es suficiente. Debe haber un entendimiento mas profundo del espíritu detrás de las reglas. Aquí yace el desafío de los Valores del Ejército—¿Cómo debería el Ejército adiestrar y medir la interiorización de los valores?

La base histórica de los Valores del Ejército proviene en gran parte de las cuestiones morales que surgieron a consecuencia de la Guerra de Vietnam y los subsecuentes incidentes que indican una necesidad de establecer claramente valores incorporados activamente en el adiestramiento.² El pensamiento actual refleja este entendimiento. El Jefe de Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. retirado, el general Dennis J. Reimer, escribe, “Los Valores del Ejército edifican organizaciones fuertes y cohesivas que, a su vez, se convierten en la fuente de fortaleza y solidaridad para sus miembros en tiempos difíciles y turbulentos.”³ *FM* 22-100 recalca, “Los Valores del Ejército forman la identidad misma del Ejército estadounidense, el cimiento sólido sobre el cual todo lo demás se apoya.”⁴

Por último, el Ejército estableció los siete Valores del Ejército, subrayados en el *FM* 22-100 e impresos en la tarjeta de Valores. Tienen una buena base, poseyendo similitudes apropiadas y tranquilizantes con los universalmente aceptados imperativos morales. Resumiendo la labor del filósofo Bernard Gert, el autor Rushworth M. Kidder identifica 10 imperativos

universales: no mates; no causes dolor; no causes que nadie sea un minusválido; no prives a nadie de libertad u oportunidad; no prives a nadie de placer; no engañes; mantén tus promesas; no estafes; obedece la ley; y haz tu tarea.⁵ Kidder además identifica una serie más pequeña de comandos básicos que tienen aplicaciones múltiples en el comercio y en la política y que son verdad para todas las grandes religiones: no mates; no mientas; no robes; no practiques inmoralidad; respeta a tus padres; y ama a los niños.⁶

El Desafío

No hay forma de saber los valores del soldado cuando ingresan a las FF.AA. El *FM* 22-100 explica, “su trabajo de líder sería mucho más fácil si se pudiese comprobar los valores de un nuevo empleado civil del Departamento del Ejército o de un soldado de la misma manera que los médicos examinan los dientes o la presión arterial. Uno podría discernir qué valores estaban faltando. . . y administrar la combinación exacta, tal vez inyectando una pildora mágica.”⁷ A pesar de que el mandato a los líderes es que los soldados interioricen los Valores del Ejército, no hay ningún medio comprobado de ya sea adiestrar o medir su interiorización. Los resultados más recientes provenientes de tres organizaciones independientes de investigación indican que los líderes del Ejército actual poseen diferentes valores de aquellos que la juventud—las próximas generaciones de soldados. Más preocupante, las dos series de valores continúan divergiéndose.

Durante los estudios que se llevaron a cabo en 1997 y 1998, el Grupo de Investigación Barna determinó que el 75 por ciento de estadounidenses adultos no creen en un nivel absoluto de comportamiento bueno o malo y 65 por ciento no creen en verdades morales que no

cambian.⁸ Barna además determinó que la forma más efectiva de educación en éstos días es el modelar el comportamiento, indicando que las personas tienen una tendencia a recordar lo que han visto hacer a otra persona, más que lo que otra persona ha leído o dicho. Por último, los estudios han determinado que los adultos más jóvenes de 18 a 32 años de edad son los menos propensos a creer en niveles absolutos de comportamiento o en verdades morales inalterables.⁹

Durante el estudio llevado a cabo en 1998 por el Instituto Josephson, una organización de beneficio público, no partidaria, de no lucro y defendiendo el concepto de razonamiento basado en principios y la toma de decisiones ética, determinó que la mayoría de

FM 22-100 explica, “su trabajo de líder sería mucho más fácil si se pudiese comprobar los valores de un nuevo empleado civil del Departamento del Ejército o de un soldado de la misma manera que los médicos examinan los dientes o la presión arterial. Uno podría discernir qué valores estaban faltando. . . y administrar la combinación exacta, tal vez inyectando una píldora mágica.”

los jóvenes que estaban en los últimos años del colegio admitían francamente que han mentido, hecho trampa y han robado en el período de un año y sin embargo no notan nada malo con sus éticas personales ni carácter.¹⁰ Los resultados de este estudio, uno de los más completos en enfocarse en la ética de las personas jóvenes, incluyendo más de 20.000 alumnos del séptimo al duodécimo grado, revelaron que casi todos los adolescentes admiten haber mentido. Entre los alumnos de los cursos superiores, 92 por ciento dijeron que habían mentido por lo menos una vez el año pasado. 78 por ciento dijeron que habían mentido dos o más veces.

Durante el estudio de 1996, 85 por ciento dijeron que habían mentido por lo menos una vez y 73 por ciento dijeron que habían mentido en varias ocasiones.¹¹ Más de 33 por ciento de los estudiantes pertenecientes a los cursos superiores dijeron que serían capaces de mentir para conseguir un buen trabajo. En el mismo estudio, 47 por ciento de todos los participantes admitieron que ellos habían robado algo de una tienda en los últimos 12 meses. Más de un cuarto de los estudiantes de los cursos superiores admitieron haber robado de una tienda por lo menos dos veces. En 1998 el índice de robos era de 39 por ciento. El estudio reveló posteriormente que 70 por ciento de los estudiantes en cursos superiores admitieron

haber hecho trampa en un examen por lo menos una vez en los últimos 12 meses. En 1996, el índice de tramposos era de 64 por ciento. Michael Josephson, presidente del instituto, dijo, “Si tomamos en cuenta que los mentirosos y tramposos pueden mentir en un estudio, es claro que la realidad es aún peor que aquella indicada por esos números.”¹²

Durante julio y agosto de 1998, los votantes registrados en California participaron en una encuesta llevada a cabo por el Instituto Claremont para el Estudio del Arte de Gobernar y Filosofía Política. La encuesta indicó que virtualmente todos los grupos demográficos, en su mayoría, creen que el país se halla moralmente en el camino equivocado. De aquellas personas que participaron en la encuesta, 65 por ciento creían que el país se halla “moralmente en el camino equivocado”; 81 por ciento dijo que el adulterio nunca es moralmente justificable; 58 por ciento dijo que la conducta homosexual, tal como la sodomía entre dos hombres, nunca había sido moralmente aceptable.¹³

¿Qué niveles definen las acciones buenas o malas? Para los soldados, los niveles son los Valores del Ejército. La ampliación de la integridad indica que las acciones legales y morales son también correctas. Los soldados son sujetos de los estatutos locales, estatales y federales, órdenes presidenciales, órdenes de oficiales superiores, el Código Uniforme de Justicia Militar y todas las provisiones de las Convenciones de Ginebra y La Haya. El FM 22-100, establece que los líderes que demuestran integridad “demuestran de manera consistente un buen juicio y comportamiento moral.”¹⁴ Finalmente, las acciones correctas se conforman con las convicciones de la conciencia. Hablando en términos generales, no es difícil comprender la legalidad de la acción. Ya sea las acciones son legales o no lo son. Los asuntos morales y las convicciones de la conciencia formulan preguntas más difíciles. ¿Qué son acciones morales? ¿Qué es un buen juicio moral?

Las acciones morales son bastantes fáciles de definir pero difíciles de caracterizar. Las acciones morales y el carácter moral se conforman a los ideales de una conducta humana adecuada.¹⁵ La dificultad con la caracterización de las moralidades —ya sea militar o no— empieza con la de intentar establecer una conducta humana apropiada. La definición depende tanto en el entendimiento individual como en las influencias externas. ¿Existe una conducta humana apropiada en el sentido absoluto? Para los soldados, existen valores morales absolutos, muchos de los cuales están incluidos en el FM 27-10, *The Law and Land Warfare* (La Ley y Guerra Terrestre), conocido como la ley de la guerra.¹⁶ La ley de la guerra consiste en las provisiones escritas, tales como las Convenciones de la Haya y de Ginebra, así como las costumbres no escritas y el derecho

Foto: Ejército de los EE.UU.



consuetudinario. Los propósitos explícitos de la ley de guerra incluyen “proteger tanto a los combatientes como a los no combatientes de sufrimiento innecesario” y “salvaguardar ciertos derechos humanos fundamentales de las personas que caen en las manos del enemigo, en particular los prisioneros de guerra heridos y enfermos, y los civiles.”¹⁷

Los derechos humanos fundamentales son aquellos que todos los seres humanos tienen el derecho natural absoluto y eterno de poseer. Un ejemplo está relacionado con la matanza de soldados enemigos capturados. No sólo la matanza de los soldados capturados es moralmente inaceptable —sin tener en cuenta sus derechos que trae aparejado el estatus de prisionero de guerra— y además viola la ley de guerra. El Mariscal de Campo Alemán, Erwin Rommel fue otorgado la “orden de mando” de Adolfo Hitler para matar a soldados que eran encontrados detrás de las líneas alemanas pero, admirablemente, eligió quemar la orden en vez de acatarla, un acto elevado de carácter moral aún siendo parte de un gobierno inmoral. Aunque constreñido por una serie de leyes diferentes, él respondió de manera correcta a un imperativo moral. La matanza de prisioneros de guerra puede ser considerada un mal absoluto para soldados, así como una verdad escrita y una ley obligatoria.

Desafortunadamente, no todas las situaciones son tan evidentes.

Un escenario instructivo en los cursos para Oficiales en el curso para oficiales de la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, describe

El Mariscal de Campo Alemán, Erwin Rommel fue otorgado la “orden de mando” de Adolfo Hitler para matar a soldados que eran encontrados detrás de las líneas alemanas pero, admirablemente, eligió quemar la orden en vez de acatarla, un acto elevado de carácter moral aún siendo parte de un gobierno inmoral.

una situación relevante con respecto a las operaciones actuales de no guerra. Los soldados desplegados en una misión humanitaria de apoyo en una nación subdesarrollada deben enfrentar sequía, refugiados y una incidencia a nivel regional de inmunodeficiencia humana estimada ser tan elevada como el 50 por ciento. Basado en todo lo anterior, el comandante de la brigada da órdenes a los soldados de sólo establecer un mínimo contacto con la población local y ningún contacto con

los heridos. Un soldado que se siente trastornado debido a que ve a tantos huérfanos heridos a lo largo de los caminos, detiene su camión y suministra ayuda médica a algunos de los niños. ¿Qué debería ocurrir con éste soldado?

Primeramente, ¿fueron las órdenes del comandante de la brigada lícitas? Sí, ya que fueron emitidas para proteger a las fuerzas y no para incrementar el sufrimiento humano. ¿Fueron las acciones del soldado legalmente correctas? No. Sus acciones violaron el orden legal del comandante. ¿Fueron las acciones del soldado moralmente correctas? Discutiblemente, si y no. El soldado estaba haciendo lo necesario para prevenir el sufrimiento innecesario de niños desamparados,

Así como el adiestramiento táctico debe tratar con las tareas tanto individuales como aquellas colectivas de las unidades, la evaluación y adiestramiento de los Valores deben de ser moldeados para reforzar las debilidades específicas del individuo o de la unidad.

sin embargo violó su obligación jurada de “acatar las órdenes lícitas del Presidente y de los oficiales nombrados por el mismo”. Entonces ¿qué pasa con el soldado?¹⁸

Conceptos Fundamentales

Puede ser que los soldados enfrenten muchas de tales situaciones complejas. Para poder arreglárselas, los valientes líderes en todos los niveles tienen las tareas desalentadoras de adiestrar, evaluar y de hacer cumplir los Valores del Ejército. El primer paso y el más crítico en satisfacer estas demandas involucran el reconocimiento que el desarrollo del carácter moral es el centro de gravedad para el adiestramiento de Valores del Ejército. Los valores mismos son meramente puntos decisivos, un medio para obtener un fin. La Publicación Conjunta 3-0, *Doctrine for Joint Operations* (Doctrina para Operaciones Conjuntas), establece, “Puntos decisivos no son centros de gravedad, son la llave para atacar centros de gravedad protegidos. Los centros de gravedad son la base de las aptitudes—lo que Clausewitz llamaba “el eje de todo poder y movimiento, del cual depende todo . . . el punto hacia el cual todas nuestras energías debieran ser dirigidas.” Son aquellas características, aptitudes o lugares desde las cuales deriva una fuerza militar su libertad de acción, fortaleza física o voluntad de combatir.”¹⁹

Noten la similitud de esta explicación al de *FM 22-100*

y la evaluación de Reimer acerca de la importancia de los Valores del Ejército. Dichos Valores son principios fundamentales sobre los cuales todos los demás se basan— son el cimiento, la fuente de cohesión y solidaridad en los tiempos difíciles. Cuando todos los demás fracasan alrededor de nosotros, deben permanecer. Este ideal tiene gran poder.

Después de que James Bond Stockdale fue derribado sobre Vietnam del Norte en 1965, fue detenido como prisionero en Hanoi durante siete años y medio, fue torturado 15 veces y estuvo en confinamiento solitario durante cuatro años. Después de retirarse como vicealmirante, Stockdale escribió acerca del ambiente de extorsión de la prisión: “¿Cuales atributos sirven bien en el ambiente de extorsión? Aprendimos allí, sobretodo, la mejor defensa es mantener su conciencia limpia. Cuando hacíamos algo que nos avergonzaba, y nuestros capturadores se daban cuenta que nos avergonzábamos, nos metíamos en problemas. Una mentira de poca importancia marca el inicio de la extorsión y el chantaje. En 1965, estaba lisiado y solo. Me di cuenta que ellos eran dueños de todo el poder, no sabía cómo iba a poder continuar con mi honor y auto estima. La única cosa que llegué a darme cuenta es que si uno no pierde su integridad, no pueden agarrarte y no pueden lastimarte. Los compromisos se multiplican y aumentan cuando uno mismo está trabajando en contra de extorsionistas habilidosos o un buen manipulador. A uno no lo pueden atrapar si uno mismo no toma el primer paso, encontrándolos a medio camino como dicen, o no busca negociar tácitamente, o comprometerse primero.”²⁰

Claramente, el centro de gravedad de Stockdale —su principio sostenedor— era la de una conciencia limpia. Debajo de la misma yacía un sentido inquebrantable de lo bueno y lo malo—un sólido carácter moral.

Continuando con la analogía del centro de gravedad, la bajeza moral es la enemiga porque los soldados pueden demostrar algunos o tal vez todos los Valores del Ejército y aún no tener un elevado carácter moral. En el caso de que los soldados demuestran tener Valores sólo durante el desempeño de sus funciones, están lejos de cumplir con la intención del Ejército. Por otro lado, aquellos soldados que tienen un elevado carácter moral tanto durante el desempeño de sus tareas como cuando no lo están son un ejemplo de los Valores del Ejército.

El asunto que se encuentra a la raíz permanece. ¿Cómo pueden los líderes adiestrar y medir eficientemente el carácter moral? El Apéndice E del *FM 22-100* discute el Modelo de Formación del Carácter del Ejército que proporciona un buen punto de inicio para el adiestramiento.²¹ Con “Ser, Saber y Hacer” como palabras guidoras, el Ejército adiestra el carácter



Ceremonia de puesta en libertad cerca de Tam Ky, Vietnam, enero de 1969. Los soldados parecen estar poco impresionados por el uso de la vajilla fina y las flores.

moral al colocar el mayor énfasis donde debería estar—formación y participación activa de los líderes. Idealmente, los líderes mismos de elevado carácter moral están mejor preparados para tratar con los conflictos de valores y la educación. Tales líderes no sólo ejemplifican los principios del vivir moral pero además inspiran e infunden lo mismo en los demás. Para reconocer esta responsabilidad crítica, el Ejército ha incorporado evaluaciones de valores como parte integral de los informes de evaluaciones de los oficiales y suboficiales.

La formación del carácter también requiere el ejercicio frecuente del intelecto moral del individuo para proporcionar el crecimiento moral, tal como el adiestramiento mejora la condición física. El examen de condición física dos veces al año no garantiza una excelente condición física, así como tampoco el adiestramiento de los Valores del Ejército de manera poco frecuente u obligatorio mejora el nivel de madurez moral más allá que forzar a los soldados a ubicar y revisar sus tarjetas de Valores.

Los líderes deben entender que en lo referente al adiestramiento de los Valores, no todos caben en el mismo tamaño. Debido a que los soldados ingresan al Ejército en diferentes niveles de desarrollo moral, no es realista tener la expectativa que todos los soldados responderán igualmente a los desafíos de los Valores del Ejército, aún después de recibir un adiestramiento que ha sido estandarizado, al ingresar o posteriormente. Así como el adiestramiento táctico debe tratar con las

tareas tanto individuales como aquellas colectivas de las unidades, la evaluación y adiestramiento de los Valores deben de ser moldeados para reforzar las debilidades específicas del individuo o de la unidad.

Finalmente, los líderes deben reconocer que los esfuerzos de los Valores deben confrontar tres niveles

[Los] Valores del Ejército. . . son principios fundamentales sobre los cuales todos los demás se basan—son el cimiento, la fuente de cohesión y solidaridad en los tiempos difíciles. Cuando todos los demás fracasan alrededor de nosotros, deben permanecer. Este ideal tiene gran poder.

distintos dentro del Ejército: individuos, unidades y tal vez de manera más crucial, la institución. Las iniciativas actuales son un reflejo del estado presumido del Ejército y están dirigidas principalmente hacia los individuos y unidades. Contrariamente, lo que el Ejército necesita es un cambio institucional a largo plazo para tratar con el movimiento de la sociedad que se está alejando de una serie conjunta y compartida de valores básicos. El Ejército institucional debe anticipar los desafíos crecientes de los soldados que se están formando y los líderes de carácter. Tal como ha comenzado haciendo

que la tarjeta de Valores del Ejército sea parte del equipamiento standard, el Ejército debe continuar tratando con las actividades diarias como oportunidades de manera continua para el adiestramiento de los valores.

La formación del carácter debe ser incesante e interconectado con todas las demás metas. El *Homepage* de los Valores del Ejército (www.forscom.army.mil/eo/eocv.htm) representa de alguna manera esto pero sólo hasta motivar eventos de adiestramiento rápidos y más bien superficiales.²² El *Little Blue Book* (Pequeño Libro Azul) de la Fuerza Aérea de los EE.UU. lleva el asunto aún más lejos al discutir “La Serie Continua de Valores Centrales”.²³ La mencionada serie hace hincapié en los valores como siendo la tela operacional del servicio—un inseparable aspecto de todo adiestramiento. El Ejército debe reflejar este enfoque y expandir un diálogo de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y de ida y vuelta para inculcar los valores en cada fase de la vida en el Ejército.

Para medir los valores y la formación del carácter, el Ejército ha adoptado El Sondeo de Evaluación del Ambiente Ético para usarlo entre las unidades.²⁴ Desafortunadamente, actualmente no existe ningún instrumento para evaluar el nivel de formación moral de un individuo así como tampoco estandarizar los enfoques para mejorar la formación moral individual o de la unidad.

Distintos Enfoques de Adiestramiento

Más allá del entendimiento de los puntos básicos de los Valores del Ejército, la tarea más difícil para los líderes es llevar a cabo un adiestramiento significativo que va más lejos que la memorización y los estándares mínimos de comportamiento. Debe haber una comprensión más profunda del espíritu detrás de las reglas. Tantos dilemas morales potenciales existen que los soldados deben ser capaces de tanto poner en práctica los Valores del Ejército como de recitarlos. Las siguientes sugerencias complementan la doctrina del Ejército:

- Adiestrar/re-adiestrar los adiestradores en los aspectos fundamentales de los Valores. A cada nivel de mando, asegurar que los líderes en todos los niveles entienden y pueden aplicar cada Valor del Ejército. Una orientación más detallada, sugerencia y materiales están disponibles en el *Homepage* de los Valores del Ejército.²⁵

Este tipo de adiestramiento es ideal para las sesiones de formación profesional.

Adiestrar a los soldados para aplicar los cuatro pasos del Modelo de Razonamiento Ético del Ejército—definir el problema; conocer las reglas relevantes; desarrollar y evaluar los cursos de acción; elegir el curso de acción

que mejor representa los Valores del Ejército.²⁶

- Emplear las técnicas enumeradas en el Apéndice C de *FM 22-100* e incluir las auto evaluaciones de los Valores del Ejército para los soldados durante la orientación periódica.

- Integrar la igualdad de oportunidades, acoso sexual, y la consideración de los demás como parte del adiestramiento de los Valores del Ejército.

- Como es sugerido en el *Homepage* de los Valores, llevar a cabo, de manera rutinaria, sesiones rápidas de adiestramiento.

- Dedicar importantes horas para el adiestramiento a los eventos de los Valores del Ejército dirigidos al comandante.

- Obligar que se lleve a cabo de manera obligatoria, como parte del concepto de tareas esenciales para la misión, un chequeo de los esfuerzos efectuados con relación a la formación de carácter, en cada nivel de mando.

- Ordenar que se informe de los aspectos de adiestramiento de valores o alistamiento moral en las reuniones informativas trimestrales.

- Modificar el formato de las órdenes operativas standard de cinco párrafos para incluir la discusión de consideraciones morales. Dependiendo en la misión, los asuntos que surgen pueden ser tratados bajo la intención del comandante, tareas para las unidades subordinadas o instrucciones coordinadoras. Las consideraciones morales son un tema de interés de mando y deberían ser tratados como tales.

- Establecer una lista de lecturas con concentración en la formación de carácter que contiene metas realistas, tal como uno o dos libros al año, para todos los niveles de rango y responsabilidad. El *FM 22-100* debería estar a la cabeza de la lista; incluye una bibliografía útil extensa para elegir otros libros.²⁷

Adiestrar soldados para que apliquen un razonamiento ético también implica adiestrarlos para reconocer problemas morales. Algunas decisiones morales involucran distinguir entre lo bueno contra lo malo; otras entre lo bueno contra lo bueno. Como lo resalta el *FM 22-100*, las últimas son claramente más difíciles.²⁸ Kidder identifica cuatro dilemas bueno contra bueno, tan comunes que son modelos familiares: verdad contra lealtad; individuo contra comunidad; beneficios a corto plazo contra beneficios a largo plazo; y justicia contra misericordia.

Tal vez una situación que es considerada un dilema bueno contra bueno es en realidad bueno contra malo y no es para nada un dilema. Una situación puede ser un dilema de bueno contra bueno y requiere la determinación de una mejor selección. La situación puede ser aún un “trilema”, un escenario bueno contra bueno que incluye un tercer curso de acción preferido pero no reconocido.²⁵ Recuérdense el escenario en

el cual el soldado se encuentra atormentado entre las órdenes de su comandante y su propio sentido de moralidad. La situación cae bajo la categoría de lo bueno contra lo bueno y posiblemente bajo la categoría de “trilema” si el soldado considera posibles alternativas como ofrecerse de voluntario en la retaguardia. La mitad de la batalla es el de reconocer la naturaleza del dilema. En cuanto menos soldados entienden los Valores del Ejército, existe una mayor posibilidad que fracasen en el reconocimiento de la naturaleza entera de una decisión difícil o en responder a la misma de una manera inapropiada.

Iniciativas Institucionales

Para que los Valores tengan el alcance e impacto deseado, la institución requiere de más iniciativas que la tarjeta de Valores. El Ejército puede comenzar al imponer un *standard* para las evaluaciones del carácter moral del individuo o cómo tan bien el individuo ha interiorizado los Valores del Ejército. Esto mediría el entendimiento por parte del individuo de las definiciones de los Valores del Ejército así como evaluar cómo se aplican los valores a las situaciones realistas, que son posibles en un tiempo determinado. Los resultados podrían ser empleados para clasificar la formación moral de cada soldado y servir como base para el establecimiento de los objetivos de adiestramiento de los Valores del Ejército. Tales evaluaciones podrían ser administradas por lo menos una vez al año o a la discreción del comandante. Un punto de partida podría ser el punto de vista de la formación cognitiva del aprendizaje moral de Lawrence Kohlberg y las seis etapas asociadas de formación moral.³⁰ Empleando este punto de vista como una plantilla, el nivel post convencional de formación moral, donde los individuos reconocen principios éticos universales y se adhieren a los mismos debido al sentido de respeto a sí mismo, sería la meta final. Desafortunadamente, Kohlberg asumió que este nivel no es alcanzado durante la infancia o por la mayoría de los adultos, lo que sólo subraya aún más la magnitud de los desafíos de



El Mariscal de Campo alemán Erwin Rommel (centro) conjuntamente con el Coronel Johannes Blaskowitz y el comandante del Ejército Grupo G, y Mariscal de Campo Gerd von Runstedt discuten acerca de la inminente invasión de Francia por parte de los Aliados.

adiestramiento del Ejército. La Lista de Tarea Universal del Ejército debería incluir la formación de valores colectivos y una evaluación de alistamiento moral; el examen común de los deberes o de las tareas debería incluir demostraciones por parte del soldado del entendimiento de los Valores del Ejército.

Despertar el interés del soldado en el adiestramiento de los Valores es un enfoque que sirve de ayuda. Una posibilidad es un adiestramiento de “puntería moral” vía computadoras, basado en la red del Internet. Este enfoque podría emplear varios niveles de calificación y niveles de mayor dificultad, muy parecido a lo que el adiestrador de la unidad de fuego proporciona para la tripulación de los vehículos de combate. Amplios fondos de escenarios realistas y actuales elegidos al azar con preguntas asociadas a varios niveles de dificultad moral que formen parte del proceso de calificación. Los soldados y las unidades podrían ser reconocidos por haber alcanzado varios niveles de aptitudes de valores. Otra opción es la de desarrollar tarjetas de los Valores del Ejército que podrían ser empleadas como cartas

didácticas en las cuales se imprimirían las definiciones, estampadas y con posibles escenarios muy parecidas a las que son empleadas para enseñar la identificación rápida de vehículos y armas. Estas podrían ser empleadas en las sesiones rápidas de adiestramiento para mejorar la habilidad de razonamiento moral cuando no existen computadoras disponibles o los soldados sean desplegados.

Los líderes deberían aplicar una metodología de evaluación ética en cualquier evento de adiestramiento significativo para poder, de tal manera anticipar y tratar con las situaciones que podrían tentar a ciertos buenos soldados a tomar malas decisiones. Podría preguntar, por ejemplo, “¿Qué oportunidades existen para que ocurran deslices morales durante el proceso de prepara el inventario del equipamiento para poder de tal manera promover buenas decisiones?” Incluir una provisión para una evaluación de alistamiento moral en informes operativos mensuales que la preparación moral es un sujeto de interés para el mando—una medida invisible pero de importancia crítica de alistamiento para el combate. Los indicadores incluyen intangibles subjetivos

tales como la moral y objetivos específicos tales como el número y tipo de acciones disciplinarias relacionadas con el carácter. Los Valores del Ejército y los valores centrales de las religiones más importantes del mundo se apoyan mutuamente. Establecer que los soldados están en un buen estado espiritual es casi un sinónimo con decir están en un buen estado moral y por lo tanto en buen estado con respecto a los valores.³¹

Existe una necesidad indiscutible y persuasiva de que los Valores del Ejército que han sido interiorizados de definir el carácter moral y establecer niveles de comportamiento. Estos valores del soldado son imperativos morales bien basados y universalmente reconocibles. Aún así, a pesar de su naturaleza crítica es difícil adiestrar los Valores y de evaluarlos porque en gran parte son intangibles. De acuerdo a eso, más allá del adiestramiento fundamental de los valores a nivel individual y de unidad, el Ejército requiere un cambio institucional para tratar con la condición moral de los soldados a medida de que la sociedad se aleja de un entendimiento tradicional de lo bueno y de lo malo. **MR**

NOTAS

1. Manual de Campaña (FM) del Ejército de los EE.UU. 22-100, *Army Leadership* (Washington, DC: Government Printing Office (GPO), agosto de 1999), www.fm22-100.army.mil/view.htm.
2. John W. Brinsfield, “Army Values and Ethics: A Search for Consistency and Relevance,” *Parameters* (Otoño de 1998), págs. 69-77.
3. General Dennis J. Reimer, “Developing Great Leaders in Turbulent Times,” *Military Review* (enero-febrero de 1998), págs. 5-12.
4. FM 22-100, pág. 2-2.
5. Rushworth M. Kidder, *How Good People Make Tough Choices* (New York, NY: Simon y Schuster, 1995), págs. 90-91.
6. *Ibid.*
7. FM 22-100, pág. 2-22.
8. *The Barna Report* (Oxnard, CA: Barna Research Group, noviembre-diciembre de 1997), pág. 7.
9. El Grupo de Investigación, “How Americans See Themselves,” www.barna.org/PressHowAmericansSeeThemselves.htm (18 de diciembre de 1998)
10. Instituto de la Ética Josephson, “98 Survey of American Youth” (octubre de 1998), www.josephsoninstitute.org/98-Survey/98survey.htm.
11. *Ibid.*, 1996 Survey.
12. *Ibid.*, 1998 Survey.
13. El Instituto Claremont para el Estudio del Arte de Gobernar y Filosofía Política, informe de prensa “US on Wrong Track on Morality and Values, New Study Shows” (28 de agosto de 1998).
14. FM 22-100, pág. B-2.
15. *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*, www.m-w.com/cgi-bin/dictionary (6 de enero de 1999).
16. FM 27-10, *The Law of Land Warfare* (Washington, DC: GPO, 18 de julio

de 1956), pág. 3.

17. *Ibid.*

18. El consenso de por lo menos un grupo del personal era que el soldado debería recibir nada más que una reprimenda formal, ya que es muy difícil discutir que sus acciones eran realmente malas o erróneas a pesar de que existía una orden del comandante.

19. Publicación Conjunta 3-0, *Doctrine for Joint Operations*, 1 de febrero de 1995, www.dtic.mil/doctrine/jel/new_pubs/jp3_0.pdf, III-21.

20. James Bond Stockdale, “The World of Epictetus: Reflections on Survival and Leadership,” *War, Morality, and the Military Profession* (Boulder, CO: Westview Press Inc., 1986), pág. 20.

21. FM 22-100, pág. E-1.

22. *Homepage* de los Valores del Ejército www.forscom.army.mil/eo/eocv.htm.

23. Fuerza Aérea de los EE.UU. *The Little Blue Book*, www.usafa.af.mil/core-value/cv-mastr.html.

24. FM 22-100, págs. D-1 hasta D-5.

25. El *Homepage* de los Valores del Ejército.

26. FM 22-100, págs. 4-8.

27. La obra de Kidder *How Good People Make Tough Choices* desmenuza empleando un lenguaje sencillo, gran parte de la filosofía requerida para comprender el mundo complejo de la toma de decisión moral. El *Little Blue Book* de la Fuerza Aérea es también útil.

28. FM 22-100, págs. 4-9.

29. Kidder, pág. 18.

30. Camille B. Wortman, Elizabeth F. Loftus y Mary Marshall, *Psychology* (New York, NY: Alfred A. Knopf, 1981), págs. 266-68.

31. Kidder, pág. 91.

El mayor Kenneth R. Tarca, Ejército de los EE.UU., es el administrador asistente del proyecto Municiones para Tanques de la Oficina del Gerente del Proyecto para Municiones de Tanques y Sistemas de Armamento de medio calibre, Programa de la Oficina Ejecutiva de los Sistemas de Apoyo de Combate Terrestre, Arsenal Picatinny, Nueva Jersey. Él obtuvo su licenciatura de la Academia Militar de los Estados Unidos y una maestría de la Universidad de Texas, en Austin. Egresó de la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Ha desempeñado varios cargos de mando y estado mayor en el territorio continental de los Estados Unidos, incluyendo el de profesor asistente del Departamento de Ingeniería Mecánica en la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point, Nueva York; comandante del cuartel general de la compañía del 1º Escuadrón, 8º Regimiento de Caballería (1-8 Cav), 1ª División de Caballería en el Fuerte Hood, Texas; comandante de la Compañía D, 1-8 Cav; y asistente S-3, 1-8 Cav.